


# مكونات المبادرة

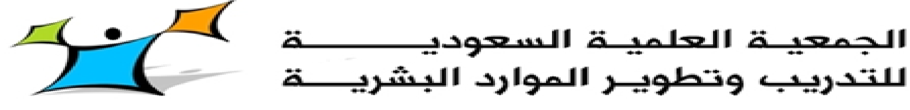
## مكونات المبادرة

- المقدمة
- الأهداف
- معايير الارتقاء
- جداول الارتقاء
- آلية تنفيذ المبادرة
- دورية تنفيذ الارتقاء
- المردود من تنفيذ المبادرة

# إدارة الموارد البشرية

## قسم التدريب وقياس الأداء






## المقدمة

تسعى مجد دائماً إلى الإرتقاء بالشركاء لقناعتها بأنهم هم الثروة الحقيقية لمجد واكتشاف جوانب الخير فيهم وهي كثيرة لتوظيفها في تحقيق رؤيتنا جميعاً.

وتستند فلسفة مجد في التعامل مع الشركاء علي انهم شركاء فعليين، فعلى سبيل المثال تتوزع الأرباح في الشركة وفق اللأولويات التالية:

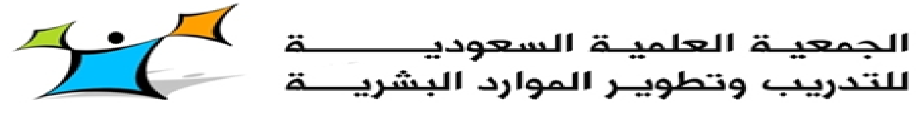
١. ضخ نسبة من الربح داخل الشركة
٢. توزيع الربح علي الشركاء الموظفين
٣. توزيع الربح علي الشركاء المالكين

فنحن نتقدم بفلسفة جديدة في كيفية الارتقاء بالشريك ومن هذا المنطلق كانت هذه المبادرة ...

## الأهداف

١. رفع الاحتياجات التدريبية للشركاء.
٢. تطوير مفهوم التقييم في ظل الإطار القيمي للشركة
٣. بناء منظومة إرتقاء للشركاء تتسم بالعدالة والوضوح والبساطة






٤. عقد جلسات التغذية العكسية لتطوير الموظف والمدير

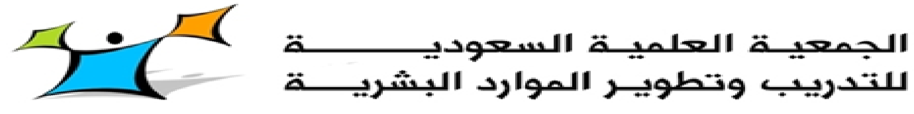
## معايير الارتقاء

يتم الرتقاء على (5) معايير وهي :

١. الإنجاز والفاعلية
٢. القدرات الشخصية
٣. الصفات القيادية (للمدراء)
٤. 4c
٥. الإلتزام والانضباط

وكل معيار من هذه المعايير له وزن نسبي قد يحدد هذا الوزن بناءاً على إستراتيجية الشركة والخطة الإستراتيجية لها في هذه المرحلة.



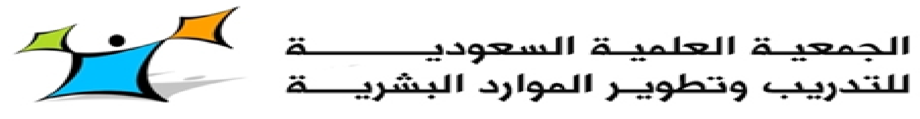



# جداول الارتقاء

يحتوي هذاالمشروع على مجموعة من الجداول:

- الجدول الأول : هو جدول الأوزان النسبية لكل مؤشر (جدول 1)
- الجدول الثاني : هو جدول إرشادي لرئيس كل قسم وهو تحليل كل مؤشر إلى مجموعة من الممارسات وإعطاء مقياس متدرج لكل ممارسة حتى تحدد درجة المؤشر (جدول 2).
- الجدول الثالث : هو جدول التفريغ الذي يتم فيه تفريغ الدرجات ( جدول 3)
- الجدول الرابع: هو جدول حساب الإنجاز لكل شريك على حده من واقع مهاراته (KPI) .
- الجدول السادس: جدول الأهمية النسبية وهو خاص بالمدير العام ويحدد فيه الأهمية النسبية لكل معيار من المعايير (جدول 6).
- الجدول السابع : جدول الدرجة النهائية وهو خاص بالموارد البشرية (جدول 7).



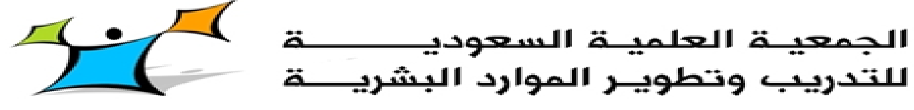



جدول 1

(جدول الأوزان النسبية)

| م | المجال | المعيار | الوزن النسبي | إجمالي النسبة المؤية |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الانجاز والفاعلية | • المهارة المهنية والدقة والاتقان<br>• سرعة الإنجاز<br>• الفاعلية<br>• الحماسة للعمل | %50<br>%15<br>%20<br>%15 | %100 |
| 2 | القدرات الشخصية | • القدرة على تطوير الذات<br>• الإيجابية<br>• الإبداع و الابتكار<br>• حب الترتيب و النظام<br>• ادارة الاولويات<br>• القدرة علي تحمل المسولية والاعتراف بالخطأ<br>• المظهر العام | %15<br>%10<br>%10<br>%15<br>%20<br>%20<br>%10 | %100 |
| 3 | الصفات القيادية (للمدراء) | • تفويض السلطة<br>• اتخاذ القرار<br>• القدرة على التخطيط<br>• القدرة علي التحفيز | %25<br>%25<br>%25<br>%25 | %100 |
| 4 | 4C | • التعاون مع الغير<br>• تدريب الآخرين<br>• العلاقات مع الزملاء و الغير | %40<br>%30<br>%30 | %100 |






| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | الالتزام و الانضباط | • يقبل التوجيه من رؤساءه بسهولة ومرونة<br>• العلاقة مع المرؤوسين<br>• الانتظام في مواعيد العمل (من واقع البصمة)<br>• الالتزام باللوائح والنظم<br>• الولاء | %20<br>%20<br>%20<br>%20<br>%20 | %100 |

ويتم تحليل كل معيار إلى مجموعة من المؤشرات ويتم وضع وزن نسبي لكل مؤشر على النحو السابق و يلاحظ أن العناصر الاساسية الخمس (الانجاز– القدرات الشخصية – الصفات الشخصية – الصفات القيادية – السلوك و الانضباط ) أخذت وزنا متساوياً ( %100 ) في حين تباينت القيم الداخلية لمكونات كل عنصر و فقا لأهميتها النسبية .

جدول 2

(جدول إرشادي)

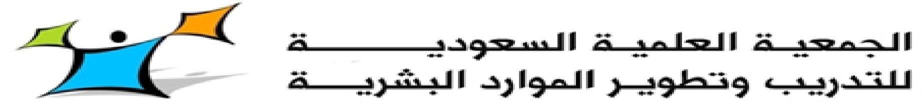
| | المعيار | المؤشرات | قيمة الحالة | |
|---|---|---|---|---|
| | | | من | إلى |
| الإنجـــــاز | ١. المهارة المهنية | • يتم القياس بالنسبة لمؤشرات الأداء | صفر | 50 |
| | ٢. سرعة الإنجاز | • يتأخر دائما في إنجاز عمله في المدة المقررة أو المعقولة<br>• يتأخر أحيانا في إنجاز عمله في المدة المقررة أو المعقولة<br>• ينجز عمله في المدة المقررة أو المعقولة<br>• ينجز عمله في أقل وقت ممكن | صفر<br>5<br>9<br>13 | 4<br>8<br>12<br>15 |



| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ٣. الفاعلية | • ينجز أعمالة ولكن لا تحقق الهدف منها<br>• ينجز أعمالة ويتحقق الهدف منها<br>• ينجز أعمالة بجودة عالية وتحقق الهدف منها | صفر<br>10<br>15 | 9<br>14<br>20 |
| | ٤. الحماسة للعمل | • ينتظر دائما المدخلات لتحقيق نتائج<br>• يحقق أعمالة المطلوبة منه دون أن يطلب منه<br>• يظهر القدرة علي العمل بشكل مستقل منتهيا حتى المهام الغير مألوفة | صفر<br>8<br>13 | 7<br>12<br>15 |
| القدرات الشخصية | ١. القدرة على تطوير الذات | • لا يحاول تنمية مهاراته بالدراسة والإطلاع والسؤال للمدير والزملاء.<br>• يظهر أحيانا الاهتمام بالأساليب والأدوات والتقنيات الجديدة في مجال خبرته.<br>• يحلل أداءه ويتخذ إجراءات علي المدى القريب لتحسين أداءه في وظيفته الحالية. | صفر<br>7<br>11 | 6<br>10<br>15 |
| | ٢. الإيجابية | • ينتظر توجيه المدير لانجاز الاعمال لانجاز الاعمال ودائم البحث عن المسببات<br>• يخشي مواجهه مشكلات العمل بمفردة ويطلب من الغير الماعة لحلها<br>• يأخذ المبادرة بإسمرار لتحقيق النتائج دون إنتظار المدخلات | صفر<br>4<br>8 | 3<br>7<br>10 |
| | ٣. الإبداع و الابتكار | • تقليدي لا يحاول ابتكار الأساليب التي تحسن أداءه .<br>• يحاول أحيانا ابتكار الأساليب التي تحسن أداءه .<br>• غير تقليدي يولد الخيارات والحلول عند مواجهة المشكلات أو التحديات | صفر<br>5<br>8 | 4<br>7<br>10 |
| | ٤. حب الترتيب و النظام | • لا يهتم بالترتب و النظام في عمله .<br>• يهتم بالترتيب و النظام في بعض نواحي عمله .<br>• شديد التمسك بالترتيب و النظام في عمله . | صفر<br>8<br>13 | 7<br>12<br>15 |

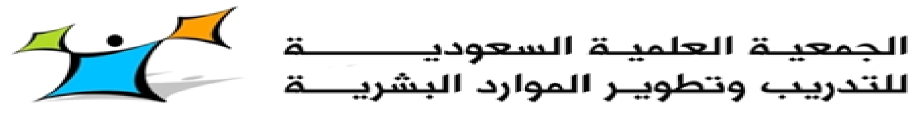


| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | ٥. إدارة الأولويات | • يمارس العمل دون ترتيب أولوياتة<br>• يمارس العمل أحيانا وفق أولويات مرتبة<br>• ينجز أعمالة بما يوافق ترتيب الاولويات . | صفر<br>9<br>15 | 8<br>14<br>20 |
| | ٦. القدرة علي تحمل المسؤولية والاعتراف بالخطأ | • لا يتحمل مسؤلية قراراتة ويجادل حتي لايعترف بالخطأ<br>• يتحمل مسؤلية قرارة ي العمل ولا يعترف بالخطأ<br>• لدية القدرة علي تحمل مسؤلية قراراتة والشجاعة الادبية للاعتراف بالخطأ | صفر<br>9<br>15 | 8<br>14<br>20 |
| | ٧. المظهر العام | • لا يهتم بمظهره العام<br>• يهتم بمظهره العام في بعض الأحيان<br>• يهتم بمظهره العام دائماً بما يتفق بمركزه وطبيعة عمله وسنه | صفر<br>5<br>8 | 4<br>7<br>10 |
| 4c | ١. التعاون مع الغير | • لا يفضل التعاون مع الغير في إنجاز مهامه.<br>• يتعاون مع الغير في إنجاز عملهم إذا طلب منه ذلك .<br>• يبادر بالتعاون مع الآخرين لإنجاز الأعمال بطريقة أفضل. | صفر<br>21<br>31 | 20<br>30<br>40 |
| | ٢. تدريب الآخرين | • لا يميل غلى تزويد الآخرين بالمعلومات التي تفيدهم .<br>• يمد الآخرين أحيانا بالمعلومات التي تنمي خبرتهم .<br>• يمد الآخرين دائما بالمعلومات التي تنمي خبرتهم . | صفر<br>15<br>25 | 14<br>24<br>30 |
| | ٣. التعامل مع الزملاء و الغير | • يتعامل مع الزملاء بجفاء.<br>• يتعامل مع بعض الزملاء بمودة و ألفة .<br>• يتعامل مع الجميع بمودة و ألفة (يتمتع بقبول لدى معظم الزملاء). | صفر<br>16<br>24 | 15<br>23<br>30 |
| الإلتزام و | ١. يقبل التوجيه من رؤساءه بسهولة ومرونة | • يقبل التوجيه من رؤساءه على مضره .<br>• يقبل التوجيه من رئيسه المباشر فقط .<br>• يقبل التوجيه بسهوله من كل الرؤساء . | صفر<br>10<br>15 | 9<br>14<br>20 |




| | | | |
|---|---|---|---|
| ٢. العلاقة مع المرؤوسين | • يتعامل دائما بتعالي و عدم اكتراس .<br>• يتعامل أحيانا بمودة و تواضع و احترام .<br>• يتعامل دائما بمودة و ألفة و احترام . | صفر<br>10<br>14 | 9<br>13<br>15 |
| ٣. الانتظام في مواعيد العمل (من واقع البصمة) | • نسبة التأخير أعلى من ساعة شهريا والغياب أكثر من يوم شهريا .<br>• نسبة التأخير أقل من ساعة شهريا والغياب أقل من يوم شهريا .<br>• لا يوجد نسبة تأخير والغياب أقل من نصف يوم شهريا . | صفر<br>10<br>16 | 9<br>15<br>20 |
| ٤. الالتزام باللوائح والنظم | • لا يلتزم أحيانا بالنظم والتعليمات .<br>• يلتزم بالنظم واللوائح .<br>• هو قدوة في الالتزام بالنظم واللوائح | صفر<br>10<br>16 | 9<br>15<br>20 |
| ٥. الولاء | • تبني ضعيف لرؤية الشركة تتمثل في نقل الشائعات والتزام حرفي بساعات العمل .<br>• تتساوي عندة مصلحتة ومصلة الشركة علي السواء<br>• يتبني رؤية الشركة ويعمل على وأد الشائعات وردها لأصحاب القرار فيها ويشيع جو من الإيجابية والتشارك. | صفر<br>10<br>15 | 9<br>14<br>20 |






جدول 3

(جدول التفريغ، يملأ بمعرفة رئيس القسم)(مرفق ملف إكسيل)

| المعيار | | مجموع القيم<br>الحد الأقصى | مجموع القيم<br>القيمة المعطاة | لمـــــــــــاذا ؟؟<br>(إختياري للمدير)<br>إجباري للموظف |
|---|---|---|---|---|
| الانجاز والفاعلية | ١. المهارة المهنية | 50 | - | |
| | ٢. سرعة الإنجاز | 15 | - | |
| | ٣. الفاعلية | 20 | - | |
| | ٤. الحماس للعمل | 20 | - | |
| **المجمـــــــــــــــوع** | | **100** | **0** | |
| القدرات الشخصية | ١. القدرة على تطوير الذات | 15 | - | |
| | ٢. الايجابية | 10 | - | |
| | ٣. الإبداع والابتكار | 10 | - | |
| | ٤. حب الترتيب والنظام | 15 | - | |
| | ٥. إدارة الأولويات | 20 | - | |
| | ٦. القدرة علي تحمل المسئولية والاعتراف بالخطأ | 20 | - | |
| | ٧. المظهر العام | 10 | - | |
| المجمـــــــــــــــوع | | 100 | 0 | |
| 4C | ١. التعاون مع الغير | 40 | - | |
| | ٢. تدريب الآخرين | 30 | - | |
| | ٣. التعامل مع الزملاء والغير | 30 | - | |



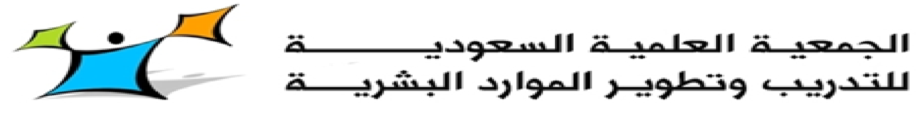
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المجمـــــــوع | | 100 | 0 | |
| الصفــــات القيادية للمدراء | ١. تفويض السلطة | 25 | - | |
| | ٢. اتخاذ القرار | 25 | - | |
| | ٣. القدرة علي التخطيط | 25 | - | |
| | ٤. القدرة علي التحفيز | 25 | - | |
| المجمـــــــوع | | 100 | 0 | |
| الإلتزام و الانضبــاط | ١. يقبل التوجيه من رؤساءه بسهوله ومرونة | 20 | - | |
| | ٢. العلاقة مع المرؤسين | 20 | - | |
| | ٣. الانتظام في مواعيد العمل | 20 | - | |
| | ٤. الالتزام باللوائح والنظم | 20 | - | |
| | ٥. الولاء | 20 | - | |
| المجمـــــــوع | | 100 | 0 | |

جدول 4

(جدول حساب الإنجاز للفرد) (مرفق ملف إكسيل)

| م | المهـــام KPI | الوزن النسبي | القيمة المستحقة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | مهمة 1 | %20 | 75 | %15.00 |
| 2 | مهمة 2 | %10 | 85 | %8.50 |
| 3 | مهمة 3 | %5 | 85 | %4.25 |
| 4 | مهمة 4 | %25 | 65 | %16.25 |
| 5 | مهمة 5 | %30 | 70 | %21.00 |
| 6 | مهمة 6 | %10 | 90 | %9.00 |
| إجمالي النسـب | | %100 | _ | %74.00 |






جدول 5

(جدول الأهمية النسبية) (مرفق ملف إكسيل)

| م | عناصر التقويم الرئيسة | درجة الأهمية النسبية % (1) |
|---|---|---|
| 1 | الإنجاز و الفاعلية | %50 |
| 2 | القدرات الشخصية | %25 |
| 3 | الصفات القيادية للمدراء | %10 |
| 4 | 4c | %5 |
| 5 | الإلتزام و الانضبـــــاط | %10 |
| | إجمالي النسب | %100 |

(١)يتم تحديد درجة الأهمية النسبية للعناصر وفقا للخطة الإستراتيجية كل عام .

(٢)يتم إعطاء النتيجة المستحقة استرشادا من جدول 1 (جدول إرشادي)

جدول 6

(جدول الدرجة النهائية) (مرفق ملف إكسيل)

| م | عناصر التقويم الرئيسة | الأهمية النسبية (1) | القيمة المستحقة (2) | الدرجة (3) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الإنجاز والفاعلية | %50 | %0 | %0 |



| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2 | القدرات الشخصية | %25 | %0 | %0 |
| 3 | الصفات القيادية للمدراء | %10 | %0 | %0 |
| 4 | 4c | %5 | %0 | %0 |
| 5 | الإلتزام و الانضبـــاط | %10 | %0 | %0 |
| | **الدرجة الكلية** | %100 | - | **%0** |

(١) الأهمية النسبية للعنصر من جدول 5 (جدول الأهمية النسبية).

(٢) القيمة المستحقة للعنصر من جدول 3 (جدول التفريغ) .
(٣) الدرجة = الأهمية النسبية × القيمة المستحقة للعنصر .

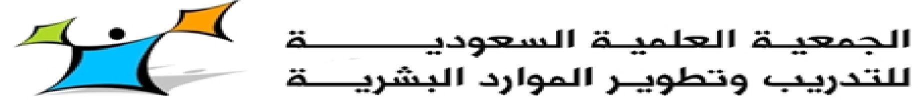
## آلية تنفيذ الارتقاء ورفع الاحتياج

### ❖ أولاً: الضوابط العامة :

- القسم هو الذي يضع معايير حساب إنجاز الشريك من واقع الـ KPI لكل شريك.
- وضع وزن نسبي لكل مؤشر في الإنجاز كما هو موضح بجدول 1 (جدول الأوزان النسبية).
- الـ KPI هي المرجع في تحديد نسبة الإنجاز حتى نضمن أعلى درجة من العدالة.

### ❖ ثانياً: ضوابط للمدراء أثناء اجراء عملية الارتقاء ورفع الاحتياج






إن عملية الارتقاء بجميع أنواعها تهدف في المقام الأول إلى تطوير الأداء وليس اكتشاف الأخطاء كما يعتقد البعض وهذا يعنى أن عملية التطوير التي سوف تقوم بها الشركة بناء على هذه العملية يكون الموظف هو المستفيد الأول منها بصفه شخصية ثم بعد ذلك يستفيد العمل لذا نرجوا وأنت تقوم بملء بيانات التقييم أن تكون حريصا على المصداقية والأمانة في الكلمة وكن على يقين أنك وأنت تقوم بملء البيانات فإنك تحدد ملامح تطوير موظفك وشركتك.

## أخطاء شائعة يجب على من يضع درجات ارتقاء الأداء تجنبها:

على المدراء الانتباه إلى الحالات التي من الممكن أن يكونوا فيها عرضة للخطأ عند وضع درجات ارتقاء الأداء، هذه الحالات تشمل ما يلي:

(١) الحساب الجائر أو المتسرع :

وذلك يحدث عندما يسمح المديرون بأن يؤثر حادثة واحدة ومحددة على المجمل العام للموظف

(٢) المبالغة في التساهل أو التشدد:

وذلك عندما يتعامل المديرون بتساهل أو تشدد مفرطين تجاه الموظفين دون الأخذ بالاعتبار الأداء الفعلي لعملهم

(٣) الميل إلى الأحكام الوسطية :

عندما يتردد المديرون في إصدار حكمٍ متشدد على أحد الموظفين يقومون في حياديا

(٤) التركيز في الحكم على الفترة الأخيرة :

وذلك بأن يميل المديرون لإعطاء رأيهم بناء على آخر مرحلة من مراحل دورة الموظف وليس على كامل فترةالاداء

(٥) المقارنات بينهم كمديرين وبين الموظفين :



أي عندما تتأثر أحكام المديرين بمدى إحساسهم بتشابههم أو تعارضهم مع الموظفين الذين يديرونه

يجب على المدير المراجع وعلى إدارة الموارد البشرية الانتباه إلى هذه النوعية من الأخطاء عند النظر في مدى إلتزام المدير في تطبيق نظام ادارة الأداء للموظفين .

## خطوات تنفيذ الارتقاء للافراد

يتم التنفيذ من خلال مجموعة من المراحل وهي :

(١) يقوم الشريك بإعطاء درجات لنفسة.

(٢) يقوم المدير بمناقشة الشريك في الدرجات بعد قراءة النموذج من المدير والموارد البشرية

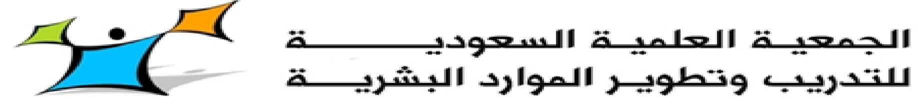
(٣) يتم اخذ ملاحظات من المدير العام عن الشريك قبل المناقشة بين المدير والموظف

(٤) يتم اعتماد النموذج من المدير المباشر والموارد البشرية

(٥) اعتماد من المدير العام

## دورية عملية الارتقاء

يتم التنفيذ أربع مرات كل عام بواقع مرة كل ثلاثة شهور ، وتحسب نتيجة أعلى نسبتين للشريك ويتم أخذ المتوسط لهما لتكون هذه النسبة في خلال العام والتي




يعتمد عليها أمور أخري تذكر فيما بعد، ويتم إجراء التقييم بتواريخ وفقاً لخطة إدارة الموارد البشرية.

## المردود من المبادرة

ترتبط المبادرة بثلاثة أمور كل منها يخص الشريك ، ويمكن توضيحهم كالتالي :

(١)التدريب :

حيث يظهر من خلال نتيجة الارتقاء نقاط تحتاج إلى تحسين فتدرج في خطة التدريب الخاصة بالموارد البشرية.

(٢)المسار الوظيفي:

حيث يتم من خلال نتيجة الارتقاء معرفة نقاط القوة لكل شريك التي بدورها تؤثر في المستقبل الوظيفي له.

(٣)الحوافز والمكافآت:

حيث يتم ربط الحافز السنوي المقترح بنتيجة الارتقاء في الاداء

ملاحظات هامة:

- إن هذا الإصدار الأول وسوف يتم تعديله وتقييمه بعد 6 شهور ...
- تاريخ الإصدار الأول : 2011/2/10 م

